

Works University

米国の 人材ビジネス

HR Business Overview in the US



07

HRO と RPO



HROとRPOとは

HRO（Human Resource Outsourcing）とは、企業の人事関連業務プロセスの全体あるいは一部をアウトソーシングする事業のことをいう。HRO サービスの例としては、給与計算・支払い、福利厚生管理、人事管理、規制・リスク管理や、RPO（Recruitment Process Outsourcing）がある。

RPO とは、採用機能の全体あるいは一部を外部の専門業者に委託する、採用代行サービスである。RPO 業者は顧客企業の採用部署に代わって、募集から候補者選定、面接調整、応募者とのコミュニケーションから結果分析まで、採用プロセスに関する一連の流れを管理・実施する。特に米国では、無期雇用社員を採用する際に RPO を利用することが多いが、欧州では臨時雇用者（Contingent Worker）の採用も含む。

ただ、RPO の定義は未だ定まっておらず、各 RPO 業者によってサービス形態が異なる。RPO は HRO の一部として、さらに HRO はビジネスプロセスをアウトソーシングする BPO（Business Process Outsourcing）の一部として位置づけられている。

RPO を提供する会社の多くはそれのみに特化せず、人材派遣、人材紹介、アセスメント、オフボーディング¹ やエグゼクティブコーチングも提供している。さらに、付加価値サービス（雇用主ブランディング、タレントコミュニティ²、労働力計画など）は今や RPO が当然提供しなくてはならない情勢になっている。

企業が採用プロセスをアウトソースするという概念は、ハイテク人材市場での競争が激しかった 1970 年代のシリコンバレーで始まった。当初の RPO プログラムは、RPO 業者から候補者リストを購入する内容が一般的だった。

現在の労働市場は非常に活性化しており、前の世代よりも勤続年数が短く、転職回数が多い。このトレンドが、採用活動における RPO 利用を後押しする一因となっている。アウトソーシングとは通常、事業のなかでもさして中核的でなく、戦略を立てる必要のない業務を委託する。しかし RPO はその真逆で、人材を採用・管理する戦略的なビジネスプロセスである。当初は、企業が採用コストを抑えてコア事業に集中するために RPO が利用されたが、今では戦略的に質の高い候補者を集めるためのソリューションとして期待されている。

2017 年 9 月に Research and Markets が発行した市場調査報告書³によると、2017 年の世界の RPO 市場は 50 億 1,000 万ドルに上り、2025 年までは複合年間成長率 14.4%の割合で拡大する見込みである。

1 臨時雇用者が契約期間を終える際に発生する業務。最終賃金の支払い、備品返却、退職者面接など

2 会社への過去の応募者、潜在求職者、元社員などから成るコミュニティ。会社に興味のある人材を囲い込んでおくことで、求人が発生したときに素早い採用につながる母集団となる

3 “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market 2017-2025”, Research and Markets
<https://www.businesswire.com/news/home/20170919005968/en/Global-Recruitment-Process-Outsourcing-RPO-Market-2017-2025>

1. RPOサービスの種類

各RPO業者は、顧客企業のニーズに合わせてオーダーメイドのサービスを提供する。RPO業者によってサービス名にばらつきがあるが、RPOA（RPO協会）は、サービスモデルを大きく7つに分けている⁴。

(1) Enterprise RPO（Full Service RPOまたはFully Outsourced RPO）

会社全体の採用業務すべてか大部分を外部委託すること。この場合、RPOは顧客企業のニーズを満たす採用プログラムを始めから終わりまで企画し、リソース管理や求められる基準を満たす責任がある。最も純粋なRPOの種類で、顧客企業の採用部署に取って代わる。

〈2種類のEnterprise RPO〉

① 長期・全社レベル：

採用プロセスから利用するテクノロジー、結果までのすべてをRPOに任せる。RPOのリクルーターは、市場で優秀な候補者を探す際に雇用主ブランディングを向上させるという重要な役割ももつ。

② 特定の職務・事業所：

特定の職務や場所（本社、R&D施設、コールセンターなど）に限ってRPOに託す。RPOは採用プロセスと結果のオーナーシップをもつが、社内全体の採用は取り扱わない。しばしばハイブリッドモデルと呼ばれる。

(2) Short-Term Project RPO

一定期間における特定のプロジェクトに限って、採用業務を外部委託する。営業チームの採用や設定した数の採用を実施するため、人員不足の職務あるいは場所の援助など、特定の範囲のみをRPOに依頼することがしばしばある。

(3) Selective RPO（Point-of-Service RPOまたはLimited RPO）

採用プロセスの一部分をRPOに任せる。Short-Term Project RPOとの違いは、業者と顧客企業の間で業務の引き継ぎが発生すること。たとえば、RPOが募集段階を担当する場合、顧客企業の人事部門は応募者の審査やデータ入力を行えるよう、手順を整備しておく必要がある。

この形態は候補者募集のほかに候補者の審査、ソーシャルメディア・リクルーティング、ATS（応募者追跡システム）へのデータ入力などを委託する例がある。

⁴ “Types of RPO Engagements: Enterprise RPO”, Recruitment Processing Outsourcing Association
<https://blog.rpoassociation.org/blog/bid/313659/types-of-engagements-enterprise-rpo-part-1-of-5>

(4) Consulting RPO

リクルーティングや採用プロセス改善についてRPOに相談する。RPOはプロセス改善策や手順、ソーシャルメディア・リクルーティングの仕方などについてアドバイスする。

(5) Contingency RPOまたはOn-Demand RPO

顧客企業はあらかじめサービス内容をRPOと契約しておき、必要が生じたときだけそのサービスを利用する。たとえば、毎月100名を採用する顧客企業が、特定の月のみRPOのもつ人材プールを利用する。Selective RPOを選択する企業のように、サービスを継続的に受けており採用プロセスを完全には委託したくない企業が、社内に対応しきれない場合に特に適したサービス形態。

(6) Branded RPOまたはWhite Label RPO

リクルーターを外部委託し、顧客企業の代理として市場でリクルーティングを行ってもらう。市場では、代理ではなく社内のリクルーターとして映る。外部リクルーターは自身で人材プールをもつことができ、顧客企業からのその後の求人にも役立てられる。

(7) Co-Sourcing

最新のRPOサービスの1つ。顧客企業は、領域ごとに違うRPOを利用する。たとえば、大量採用をする場合と希少な人材を採用する場合で異なるRPOに依頼する。顧客企業自身の採用部門とRPOが並行して採用活動を行う場合もCo-Sourcingと呼ばれる。

2. 料金体系

RPOAによると、RPOの料金体系には5通りある⁵。

(1) 管理費モデル (通常は月額)

決められたポジション数の採用に対して費用を支払う。契約期間中に採用数が増加すると増額する場合もある。このモデルはEnterprise RPOで一般的に使われるが、White Labelのような新しいRPOタイプで使用されることもある。

(2) 採用単価モデル

RPOを通して採用に至った候補者の数（またはオファーを出した候補者の数）によって費用を支払う。採用単価モデルはShort-Term Project RPOでよく使われるが、Selective RPOにも適している。

⁵ “How Much Does RPO Cost: Models and Comparisons”, Recruitment Processing Outsourcing Organization
<https://blog.rpoassociation.org/blog/bid/348082/how-much-does-rpo-cost-models-and-comparisons>

(3) 管理費プラス採用単価

上記2モデルを組み合わせたモデル。管理費によって継続的にリクルーティングが行われ、採用者が出るとともに料金を支払う。Enterprise RPO と Selective RPO に適している。

(4) 候補者リスト単価

求人案件ごとに予備審査を通過した候補者の数によって料金が発生するモデル。その後、候補者は社内のリクルーターに引き継がれて選考過程を歩む。Short-Term Project RPO と Selective RPO に適したモデル。

(5) プロセス単価

RPO が提供する特定の業務、たとえば予備審査や身元照会に対して費用が発生する。On-Demand RPO か Consulting RPO を利用する場合に、取引ごとに料金を支払う。時給計算の場合と、採用された候補者数による場合がある。

4. 現在のトレンド

現在、市場は Contingency モデルの独占状態にあり、RPO 市場全体の収益の75%を占めている⁶。このタイプは柔軟性があり顧客企業にとって便利なため、今後数年は市場で優位な立場を維持するとみられる。

2017年現在、従来RPOの対象職種として大半を占めていた運営、営業・マーケティング職は大きく減少し、医療専門家、コールセンタープロフェッショナルやエンジニア・IT職が比率を伸ばしている。業種別では、製造、BFSI（銀行・金融サービス・保険）とハイテク・通信業が大きく市場占有率を下げ、医療・製薬業でのRPO利用が進んでいる⁷。

Kelly OCGの調査“Global Trends in RPO & Talent Recruitment 2014”によると、企業の61%は人材の採用に苦戦しており、その最大の理由が能力のある採用担当者不足であった（回答企業の87%がこれを選択）。優秀な人材を巡る競争が激しくなっている今、採用業務をアウトソースする企業は増えるだろう。ただ、どのようなアウトソーシングモデルが存在するかをよく理解していない企業が未だ多いことが明らかになっている。既に採用業務をアウトソースしている企業はわずか26%で、RPOについてよく知っている企業は46%だった。

EYによる“Contingent Workforce Survey”では、2020年までに労働者全体の40%から50%を臨時労働者が占めると予測している。RPOは今後、無期雇用者だけでなく臨時雇用者の採用代行サービスを強化することが不可欠になるだろう。

6 “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market to Grow Threefold by 2022”, Credence Research
<https://www.credenceresearch.com/press/global-recruitment-process-outsourcing-rpo-market>

7 “Recruitment Process Outsourcing (RPO) Annual Report 2017–Strategic Value Creation in a Rapidly Evolving Market, Preview Deck”, Everest Group
<https://www2.everestgrp.com/Files/previews/Everest%20Group%20-%20RPO%20Annual%20Report%202017%20-%20PD.pdf>

また、企業がグローバル化を進めるなかで、RPOにもそれが求められている。企業は、各国で異なるRPOを利用するよりも、グローバルレベルでプロセスや構造が統一されているRPOを好む。ただ、各地域に密着したプレイヤーが存在するため、新規市場の獲得は難しい。現地のRPOと提携するか買収が必要である。Alexander Mann SolutionsやCielo、Randstad Sourcerightなどの大手は世界中に提携企業がある。2022年までに、中国とインドをはじめとするアジア太平洋地域でRPO市場が4倍に膨れ上がると見込まれているため、今後も中小規模のRPOの買収や地域のRPOとの提携が進むだろう⁸。

⁸ “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market 2017-2025”, Research and Markets
<https://www.businesswire.com/news/home/20170919005968/en/Global-Recruitment-Process-Outsourcing-RPO-Market-2017-2025>

主要なRPO会社

会 社 名	Accolo
ウ ェ ブ サ イ ト	http://accolo.com/
設 立	2000年
会 社 概 要	本社をダラスに置く RPO 専門会社。米国内のみでサービス展開する RPO としては大手。設立以来、顧客企業の求人 3 万 5,000 人以上に応えた。顧客は Zynga、PayPal、Best Western Hotels & Resorts、電通イージス・ネットワーク、東芝など

会 社 名	Alexander Mann Solutions
ウ ェ ブ サ イ ト	http://alexandermannsolutions.com/
設 立	1996年
会 社 概 要	本社を英国ロンドンに置く。世界での従業員数約 3,500 人。80 カ国以上で展開している。RPO のほかに労働力計画、雇用主ブランディング、オンボーディング、コンサルティングなどタレント獲得・管理に関する様々なソリューションを提供。無期雇用者と臨時雇用者を 1 つの大きな労働力として考えて戦略を立てる Blended RPO (Total Talent Management、TTM ともいう) も提供。対応する人材は新卒者からエグゼクティブまで幅広い

会 社 名	Cielo
ウ ェ ブ サ イ ト	http://www.cielotalent.com/
設 立	2005年にPinstripeとして設立。2013年、Pinstripe(米国)、Ochre House(英国)とTAAHEED(UAE)が合併してCieloを設立した
会 社 概 要	本社をウィスコンシン州に置く大手 RPO 会社。世界での従業員数 2,000 人。91 カ国で展開している。対象は主に医療、生命科学、金融・ビジネスサービス、消費者ブランド、テクノロジーとメディア、エンジニアリング業界の大企業。2 種類の Enterprise RPO と Short-Term Project RPO、Global RPO (グローバル企業のニーズに特化したサービス) を提供する。同社オリジナルの採用テクノロジー「SkyRecruit」を開発し、グローバル企業向けに高度な候補者エンゲージメントや採用マネージャーエンゲージメントを実現している

会 社 名	Futurestep
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.kornferry.com/futurestep/futurestep
設 立	1998年
会 社 概 要	Korn Ferry の RPO 事業。本社をロサンゼルスに置く。採用テクノロジーを多く活用しており、動画面接ツールや ATS、モバイルテクノロジー、スケジュール管理、推薦者への確認などを必要に応じて用いている。RPO 以外にはプロジェクト人員の採用、専門職サーチとコンサルティングなどを行う

会社名	Hudson RPO
ウェブサイト	http://hudsonrpo.com/
設立	2003年
会社概要	本社はニューヨークにあり、20カ国で事業を展開している。専門職の採用に特化。顧客企業は、Hudson RPOのリクルーターを面接して技術的な知識や企業文化とのマッチなどを確認してから採用を依頼できる。RPOのほかにも Blended RPO (TTM)、人材紹介、臨時労働力ソリューション、採用コンサルティング、エグゼクティブサーチなどを提供

会社名	Kelly Outsourcing and Consulting Group (KellyOCG)
ウェブサイト	http://www.kellyocg.com/
設立	不明
会社概要	Kelly Services の子会社で、本社をミシガン州に置く。世界の大手企業を対象に、RPO 以外にも人材サプライチェーン管理および顧問、転職&エグゼクティブ向けコーチング、エグゼクティブサーチなどを提供する

会社名	Manpower Group Solutions
ウェブサイト	http://www.manpowergroupsolutions.com
設立	1948年
会社概要	本社をウィスコンシン州に置く。80カ国に3,500カ所の拠点を置く。RPOのほかにはMSP (Managed Service Provider)、国外からの人材採用、戦略的労働力コンサルティング、言語サービスなど

会社名	Randstad Sourceright
ウェブサイト	http://www.randstadsourceright.com/
設立	2001年
会社概要	オランダのアムステルダムに本社を置き、70カ国以上で展開し、これまで220以上のRPOプロジェクトを実施した。RPO以外ではIntegrated Talent Solution、MSP、フリーランサーマネジメントシステム (FMS)、転職支援、給与計算&インディペンデントコントラクター関連ソリューションを提供する

出所：各会社ウェブサイトおよびLinkedIn

RPO関連団体

団体・協会名	Recruitment Process Outsourcing Association (RPOA)
所在地	14621 Charter Walk Place, Midlothian, VA 23114, USA
ウェブサイト	http://www.rpoassociation.org/
設立	2005年
会員数・会員企業数	62社（2018年1月25日現在）
概要	RPOAは、企業の採用業務の代行やプロセス改善の提案などを総合的にサポートするRPO業者向けの協会である。RPOビジネスを啓蒙するため、企業向けにRPOサービスを上手に活用する方法などに関するウェビナーを開催。ウェブサイトでは、RPO市場情報や、RPO会社を専門分野やサービス内容等で検索する機能を提供している

団体・協会名	HRO Today Services and Technology Association (旧 HROA)
所在地	SharedXpertise Media, LLC, 123 South Broad Street, Suite 1930, Philadelphia, PA 19109, USA
ウェブサイト	http://www.hrotoday.com/association/
設立	2003年にHROA (Human Resource Outsourcing Association) として設立。2014年1月1日付でHROAは名称をHRO Today Services & Technology Associationへ変更した
会員数・会員企業数	不明
概要	同団体の目的は専門的能力の開発、仲間同士のネットワーキングの機会と、事業を向上するための時事的サービスやテクノロジー推進。年間10回発行する雑誌、「HRO Today」は、シニアレベルのHR意思決定者2万8,000人にリーチしている。企業がHRサービス業者を探す際の参考となる顧客満足度ランキング「HRO Today's Baker's Dozen Rankings」を、RPOや人材管理テクノロジー、MSPなど7つの領域で実施している

団体・協会名	The Outsourcing Institute
所在地	480 Forest Avenue, Locust Valley, NY 11560, USA
ウェブサイト	http://www.outsourcing.com
設立	1993年
会員数・会員企業数	世界に7万人以上
概要	アウトソーシング業界向けの中立的な協会で、情報や調査結果、ネットワーキングの機会やオーダーメイドのアウトソーシングサービスを提供する。委託者同士がつながる機会でもあり、委託者と業者が同協会のRFP作成ソフトウェアを用いて取引についてやりとりできる場でもある。基本会員は入会費無料

出所：各団体ウェブサイト

〈参考資料〉

- “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market to Grow Threefold by 2022”, Credence Research
<https://www.credenceresearch.com/press/global-recruitment-process-outsourcing-rpo-market> (accessed on Feb 15 2018)
- “Recruitment Process Outsourcing (RPO) Annual Report 2017 – Strategic Value Creation in a Rapidly Evolving Market”, Everest Group (2017)
<https://www2.everestgrp.com/Files/previews/Everest%20Group%20-%20RPO%20Annual%20Report%202017%20-%2020PD.pdf>
(accessed on Feb 15 2018)
- “Is the gig economy a fleeting fad, or an enduring legacy?”, EY (2016)
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Gig_economy_brochure/\\$FILE/gig-economy-brochure.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Gig_economy_brochure/$FILE/gig-economy-brochure.pdf)
(accessed on Feb 15 2018)
- “Global Trends in RPO & Talent Recruitment 2014”, KellyOCG
http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/7-KellyOCG/2-Knowledge/Workforce_Trends/2013_Global_RPO_Report.pdf
(accessed on May 30 2016)
- Recruiter.comウェブサイト <https://www.recruiter.com/i/rpo/> (accessed on Feb 15 2018)
- “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market 2017-2025”, Research and Marketsプレスリリース (2017)
<https://www.businesswire.com/news/home/20170919005968/en/Global-Recruitment-Process-Outsourcing-RPO-Market-2017-2025> (accessed on Feb 15 2018)
- “Recruitment Process Outsourcing Insights”, Staffing Industry Analysts (2014)
<https://www2.staffingindustry.com/row/Publications/CWS-3.0/Archive/2014/November-2014/November-19-2014/SIA-research-Recruitment-process-outsourcing-insights> (accessed on Feb 15 2018)
- “Study of Recruitment Process Outsourcing”, UK Essaysウェブサイト (2015)
<https://www.ukessays.com/essays/business/study-of-recruitment-process-outsourcing-business-essay.php>
(accessed on Feb 15 2018)
- “Recruitment Process Outsourcing: Find on the Mind”, Workforce.comウェブサイト (2015)
<http://www.workforce.com/2015/01/29/recruitment-process-outsourcing-find-on-the-mind/> (accessed on Feb 15 2018)

Works University
米国の人材ビジネス
07.HROとRPO

執筆

石川ルチア（リクルートワークス研究所）

監修

村田弘美（リクルートワークス研究所）

発行日

2018年3月8日

発行

リクルートワークス研究所 グローバルセンター
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
リクルートGINZA8ビル
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

参考資料等に掲載しているURLは各ウェブサイトへリンクしております。
ただし、ページの移動もしくは閉鎖している場合がございます。

Works University

米国の人材ビジネス

07.HROとRPO

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/